

الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته  
بتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أ. نضال صلاح السواعير

وزارة التربية والتعليم الاردنية

د. خولة عليوة

عضو هيئة التدريس في جامعة الشرق الاوسط

(تاريخ الاستلام 2023/03/03، تاريخ القبول 2023/04/02)

**Emotional intelligence among private school principals in the capital, Amman, and its relationship to applying organizational conflict management strategies.**

**Mr. Nidal Salah Al-Sawa'ir**

Jordanian Ministry of Education

**Dr. Khawla Aliwa**

Faculty Member at Middle East University

(Received 03/03/2023, Accepted 02/04 /2023)



E-mail address: [khola.3lewah1@gmail.com](mailto:khola.3lewah1@gmail.com) البريد الإلكتروني: أ. نضال السواعير - الأردن

E-mail address: [khola.3lewah1@gmail.com](mailto:khola.3lewah1@gmail.com) البريد الإلكتروني: د. خولة عليوة - الأردن

## المخلص:

هدف البحث الحالي إلى تقصي العلاقة بين الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أداة الدراسة التي تم تطويرها لقياس مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي، على عينة تكونت من (٣٨٩) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة جاءت ضمن الدرجة غالباً بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة احصائياً بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها عقد دورات تدريبية وورشات عمل لتعزيز الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والمعلمين وتأهيل المعلمين الجدد.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الانفعالي، ادارة الصراع التنظيمي، الاستراتيجيات.

## ABSTRACT:

The research aimed to investigate the relationship between emotional intelligence and the degree of application of organizational conflict strategies for private school principals from the teachers' point of view in Amman. To achieve this, the descriptive correlational approach was used. The application of study tool was developed to measure the level of emotional intelligence and the degree of application of organizational conflict strategies. The sample consisted of (389) male and female teachers in private schools in the capital, Amman. The results indicated that the level of emotional intelligence and the degree of application of organizational conflict management strategies for private school principals It came within the grade mostly at a high level. The results also showed that there is a strong positive and statistically significant relationship between the level of emotional intelligence of private school principals and the total degree of application of organizational conflict management strategies from the point of view of teachers in the capital, Amman. The study concluded with several recommendations, the most important of which is holding training courses and workshops to enhance the emotional intelligence of private school principals and teachers and qualifying new teachers.

**Keywords:** emotional intelligence, organizational conflict management, strategy,

## المقدمة:

تعتبر المدرسة إحدى أهم مؤسسات المجتمع المحلي فهي تعنى بإنشاء جيل قادر على حمل متطلبات العصر الحديث ومواكبتها، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيادة ناجحة قادرة على النجاح والتطور في آن واحد، تمتلك المعرفة والخبرة بأعمال الإدارة بكافة أنواعها، من حيث التنظيم، واتخاذ القرار، وحل المشكلات.

ونظراً لتعدد المهام التي يقوم بها مديري المدارس يومياً فمن المهم أن يتمتعوا بعدد من الصفات الشخصية التي تسهم في نجاح إداراتهم المدرسية، وفي هذا الصدد اتفقت العديد من الأبحاث السابقة كدراسة لهلوب، والصريرة (٢٠١٢) ودراسة أبو سنيينة والبياتي (٢٠١٤)؛ على ضرورة اتصاف مدير المدرسة بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والتعقل عند اتخاذ القرارات، وأن تكون لديه المقدرة على العمل بروح الفريق، وعلى تطوير ذاته علمياً وعملياً، ويمتلك الدافعية للعمل، والمرونة وتقبل النقد والنصح والتوجيه، وأن تكون لديه المقدرة على الابتكار والتجديد فيما يتعلق بمهام عمله. ويمكن اختصار كل هذه الصفات بمصطلح الذكاء الانفعالي الذي قدمه جولمان في عام ١٩٩٥ كمصطلح جديد في علم النفس والذي يعني فيه "المقدرة على فهم الانفعالات ومعرفتها والتمييز بينها، وضبطها والتعامل معها بإيجابية" (جولمان، ١٩٩٥).

إذ يعرف جولمان كما ورد في كتاب سعيد (٢٠١٥) الذكاء الانفعالي "بأنه مجموعة من المقدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها، وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية" (٦٣).

كما أن هناك عدة نماذج فسرت مفهوم الذكاء الانفعالي، كنموذج جولمان للذكاء الانفعالي: الذي حدد فيه مهارات الذكاء الانفعالي بخمسة جوانب تمثلت في الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والمقدرة على التكيف، والدافعية الذاتية، والمقدرة على التعاطف مع الآخرين وتفهم مشاعرهم، والمقدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية (مبروك، ٢٠١٩)، ونموذج بار-أون الذي يعتبر

نموذجاً مختلطاً تكاملياً، إذ حدد بار-أون فيه خمسة عشر صفة مشتقة من خمس مكونات، وهي مكونات شخصية داخلية، ومكونات العلاقات بين الأشخاص، والمكونات الخاصة بالتكيف، ومكونات تتعلق بإدارة التوتر، ومكونات الحالة المزاجية؛ وهي مجموعة من الصفات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها (مبروك، ٢٠١٩).

وعلى ذلك فإن الذكاء الانفعالي قادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين الموظفين من خلال العلاقات الشخصية السليمة (الكرعاوي، ٢٠١١). كما بينت دراسة غبون وأبو خيران وشعبيات (٢٠٢٠) أنه كلما زاد مستوى الذكاء الانفعالي زاد ذلك من درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس، والعكس صحيح أيضاً إذ يسهم الذكاء الانفعالي في تجنب الصراعات التي تحدث في المدرسة.

ويعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات، فلا تكاد تخلو منظمة منه على مستوى الأفراد والجماعات، بل ويعتبر إيجابياً إذا كان محفزاً للتنافس الإيجابي ومحسناً للأداء الوظيفي، ويعطي فرصة جيدة للإبداع لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه بالعطاء، لكن إذا وصل لمستوى يعيق تحقيق الأهداف ويؤثر سلباً على المناخ التنظيمي وجب إدارته بطريقة فعالة، وإلا فإنه سيشكل إرباكاً وتعطيلًا للعمل ويعيق اتخاذ القرارات، ويضعف الانتماء للمنظمة مما يؤدي لضعف الإنتاجية (أبو سنيينة والبياتي، ٢٠١٤). ويرى العميرة (٢٠١٥) أن المدارس شأنها شأن أي منظمة لا تخلو من الصراع التنظيمي، فلا بد من إدارة الصراع فيها كي لا يؤثر في مقدراتها على تحقيق أهدافها التربوية.

إذ ينتج الصراع التنظيمي لأسباب شخصية تعود إلى الأفراد أنفسهم، فالبعض منهم لديه ميل طبيعي للصراع، وتوليد الشقاق بين الآخرين، وكذلك الاختلاف والتباين بين الأفراد في القيم والاتجاهات والمعارف، ويعد ضعف التواصل والتفسيرات غير الصحيحة للمواقف والاستجابات غير الملائمة حيالها من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الثقة والريبة بين الأفراد (عبد الرزاق، ٢٠٢١)، وأسباب تنظيمية تعود إلى التنظيم نفسه،

كغياب الرؤية الواضحة للعمل، وتداخل السلطات والاختصاصات، وضعف توازن السلطة والمسؤولية، وغياب العدالة التنظيمية، والتنافس على الموارد وبخاصة عند محدوديتها، وترهل الإدارة وعدم قدرتها على ضبط زمام الأمور في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير الملائم، والتعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية (سالم، ٢٠١٣).

كما تختلف أساليب التعامل مع الصراع باختلاف الموقف والظرف واختلاف شخصية مدير المدرسة وثقافته، فقد يتطلب الموقف استخدام استراتيجية التسوية إذ يقوم أطراف الصراع بتهدئة الأوضاع والتخفيف من حدة المشكلة واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، والحفاظ على علاقات طيبة بينهم، وقد يلجأ القائد لاستراتيجية التجنب بحيث يتجاهل الصراع ويهمله حتى يهدأ، وفي بعض المواقف يلجأ لاستراتيجية التعاون ويستخدمها عندما يرى أن الطرفين المتصارعين يميلان لتحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، وقد يلجأ لاستراتيجية القوة ويستخدمها المدير عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون التنازل أو الموافقة على أية حلول أخرى (حماد، ٢٠١٧).

وفي حال عدم تمكن مدير المدرسة من تجنب الصراع التنظيمي فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وأيضاً يحدث التصادم وضعف الاتصال الفعال بين الأفراد، ويسبب أيضاً كثرة الدوران الوظيفي في المنظمة الذي يؤثر سلباً على فاعليتها واستمراريتها، ومن نتائجه أيضاً ضعف الأداء الوظيفي في المنظمة، وانخفاض مستوى الإنتاجية وكثرة التغيب عن العمل (المغربي، ٢٠١٦).

ومن خلال تتبع الأدب النظري يبرز لدينا العديد من الدراسات السابقة التي تبيين العلاقة ما بين الذكاء الانفعالي والصراع التنظيمي منها:

دراسة ولي ومحمد (٢٠٢١) التي هدفت إلى تحليل دور الذكاء الانفعالي بأبعاده (إدراك الانفعالات، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات) في تبني استراتيجيات إدارة الصراع، وبهدف تحقيق ذلك حاول البحث تقديم إطار فكري شامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثون حول متغيرات البحث، وتمركزت مشكلة البحث حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

تمثلت العينة بعدد من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (٩٢) استبانة على الباحثين وتم الحصول على (٨٦) استبانة وكلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج SPSS لدراسة العلاقات المفترضة في مخطط البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة موجبة وبمستوى عالٍ بين المتغيرين على المستوى الكلي.

ودراسة سكوردوليس ولياجكيس وسيدوروبولوس ودروسوس (Skordoulis, Liagkis, Sidiropoulos & Drosos, ) (2020) التي هدفت البحث في العلاقة بين الذكاء الانفعالي وحل الصراعات بين معلمي التعليم الثانوي في اليونان، تكونت عينة البحث من ١٣٠ معلماً في المدارس الثانوية في اليونان، تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس سلوك المعلمين أثناء الصراعات في مكان العمل وكذلك قياس الذكاء الانفعالي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت التحليلات الإحصائية أن السبب الرئيس للصراع في مكان العمل في المدارس الثانوية هو وجود الجماعات غير الرسمية، وتبين أن للذكاء الانفعالي علاقة مباشرة بأساليب حل الصراع، بينما لوحظ وجود علاقة سلبية بين الذكاء الانفعالي وتكرار المشاركة في الصراعات في مكان العمل.

ودراسة فاششت وسينغ وشارما (Vashisht, Singh, & Sharma, 2018) التي حاولت تقصي العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) وإدارة الصراع (CM) والذكاء العاطفي والإجهاد المهني (OS) لدى مديري المدارس. ولتحقيق ذلك تم اتباع منهج التحليل البعدي (meta analyse) من خلال مراجعة (٥٣) دراسة بحثت في كل من متغيرات الدراسة للفترة الزمنية الممتدة من (٢٠٠٢-٢٠١٧)، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة معنوية وإيجابية ذات دلالة عملية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع وعلاقة معنوية سلبية بين الذكاء العاطفي والضغط المهنية.

ودراسة العمري والبرزاري (٢٠١٨) التي هدفت التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمقدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفة من وجهة نظر معلميهم، تألفت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال مقياس الذكاء

الانفعالي، ومقياس المقدرة على حل المشكلات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الانفعالي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة كان متوسطاً، والمقدرة على حل المشكلات للمعلمين كان متوسطاً. ووجود علاقة ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي والمقدرة على حل المشكلات لمديري المدارس.

ودراسة بهاليراو (Bhalerao, 2016) التي هدفت التعرف إلى مستوى الذكاء الانفعالي وأنماط إدارة الصراع التنظيمي للعاملين في قطاع التعليم الخاص في الهند في ولاية سورات وغوجارات واستخدمت الدراسة أداتين هما مقياس الذكاء الانفعالي لقياس الذكاء الانفعالي ومقياس لمسح نمط الصراع لتحديد أسلوب إدارة الصراع للعاملين في القطاع الخاص، تم أخذ عينة طبقية مكونة من (٤٥٨) معلم ومعلمة لإجراء البحث، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المعلمين لديهم ذكاء انفعالي مرتفع خاصة في مجالي التعاطف والتحفيز الذاتي، وأن استراتيجية التعاون والتنافس هما الأكثر استخداماً في التعامل مع الصراع داخل المدرسة. وإن أسلوب التجنب هو الأقل استخداماً من قبل المعلمين.

ودراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣) التي هدفت معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدرء التربويين ومدى إمكانية التنبؤ بمستوى الصراع تبعاً لمستوى الذكاء الانفعالي للفرد، ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي وقياس متغيرات الدراسة تم استخدام أداتين تمثلتا في استبيان لقياس الذكاء الانفعالي، واستبيان لقياس الصراع التنظيمي، وقد تمثلت عينة البحث في مدرء مؤسسات التعليم المتوسط البالغ عددهم (٧٣) مدير، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى عينة الدراسة في الذكاء الانفعالي كان بين فئتين المتوسط والمرتفع وأغلبية أفراد العينة كان مستواها متوسطاً، وأن المهارات الأكثر توافراً لدى المدرء هي مهارة إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، المهارات الاجتماعية ومهارة التعاطف والمعرفة الانفعالية، أما الاستراتيجية الأكثر استخداماً من طرف مدرء المتوسطات هي استراتيجية التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة ثم التجنب، وأن هناك علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في

استراتيجيتين هما التعاون والتوفيق، كما وجد أنه يمكن أن تنتبأ من خلال مستوى الذكاء الانفعالي لدى المدرء بكل من استراتيجية التعاون والتوفيق.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال تتبع الدراسات السابقة يتبين لنا أهمية المضي قدماً في البحث والتقصي عن العلاقة القائمة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ يعد هذا النوع من البحوث من البحوث الإجرائية التي يجب إجرائها بشكل دوري وعلى مختلف القطاعات التعليمية، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في توفير قاعدة عريضة من المعلومات التي من شأنها أن تحقق أهداف العملية التعليمية التي تتمحور حول الطبقة والنتائج التعليمية المرغوبة، والتي لا يمكن الوصول لها دون توفير بيئة مناسبة لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية، وقد استفاد البحث الحالي من مجمل الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث واختيار الأدوات المناسبة لإجرائه، وكذلك في تحديد مجتمع البحث وآلية التطبيق.

لذا قد يترتب على الصراع إذا زاد عن حده المطلوب إعاقة تحقيق الأهداف داخل المدرسة، فكان لزاماً حلها بالطرق المناسبة، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التربوية ككل.

مشكلة البحث:

قد يترتب على الصراع إذا زاد عن حده المطلوب إعاقة تحقيق الأهداف داخل المدرسة، فكان لزاماً حلها بالطرق المناسبة، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التربوية ككل، فحسب دراسة حامد وحمدتو والجاك (٢٠١٨) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، ولهذا فقد أوصت بعض الدراسات ومنها دراسة حماد (٢٠١٧) ضرورة التدريب المستمر لمديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة، ودراسة العوايشة (٢٠١٧) التي أوصت بتنمية قدرات ومهارات الذكاء الانفعالي لإدارة الصراع بفعالية.

كما أشار غرابي وابن عامر (٢٠١٣) إلى أهمية تمتع مديري المدارس بذكاء انفعالي لإدارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم

لتحقيق الرضا لجميع الأطراف، وتحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية، وتهيئة مناخ تنظيمي محفز للعمل والإبداع. ومن خلال عمل الباحثين في قطاع التعليم الخاص لاحظنا بروز مشكلة الصراع التنظيمي بصورة جلية في جائحة كورونا إذ كان لها في السنتين الأخيرتين أثرًا سلبيًا على العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم في بعض المدارس؛ نتيجة عدم الإحساس بالأمن الوظيفي عند المعلمين، إذ تم الاستغناء عن العديد من العاملين في المدارس الخاصة نتيجة هجرة العديد من الطلبة إلى المدارس الحكومية، بسبب تحول التعليم عن بعد، الأمر الذي زاد من حدة الصراع في المدارس على المستوى الفردي والجماعة.

وبذلك تتمحور مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية: أسئلة البحث:

١. ما درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟
٢. ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في العاصمة عمان؟

هدف البحث الحالي استقصاء علاقة الذكاء الانفعالي بالاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال تناوله لموضوعين مهمين، وهما الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الخاصة والعلاقة بينهما،

وأثرهما في تحسين البيئة الوظيفية للمعلمين، وانعكاسها على جودة البيئة التعليمية للطلبة.

الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث مديرو المدارس بشكل خاص والقيادات التربوية بشكل عام، من خلال إبراز الخصائص والمميزات لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وآلية اتباعها للحد من معيقات تحقيق الأهداف داخل المدرسة، وكذلك إثراء المكتبة الوطنية والعربية. مصطلحات الدراسة:

الذكاء الانفعالي: يتضمن قدرة الفرد على المراقبة الذاتية لانفعالاته الخاصة وانفعالات الآخرين، والسعي الدائم لفهمها على حقيقتها، وإجراء عملية التنظيم والضبط الداخلي لها، حتى يتم التوصل إلى الطريقة المثلى لتوجيهها، من أجل ان تبلغ الأهداف والغايات المنشودة من وراء وجودها في النفس الإنسانية (عباس والشريفين، ٢٠٢١، ١٦١٨).

ويعرف إجرائياً: قدرة مديري المدارس الخاصة بالعاصمة عمان على المراقبة الذاتية لانفعالاتهم الخاصة وانفعالات الآخرين، والسعي الدائم لفهمها على حقيقتها، وإجراء عملية التنظيم والضبط الداخلي لها، حتى يتم التوصل إلى الطريقة المثلى لتوجيهها، من أجل ان تبلغ الأهداف والغايات المنشودة من وراء وجودها في النفس الإنسانية، ويمكن الاستدلال على مستوى هذا الذكاء الانفعالي من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على استبانة تضمنت أبعاد الذكاء الانفعالي: (إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف، المهارات الاجتماعية).

الصراع: هو أي موقف فيه تعارض في الأهداف أو الإتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الاختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف (الباشري ومدكور وفهمي، ٢٠١٧، ١٨٨).

الصراع التنظيمي: هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويعد ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية، مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية (الحيت وعبد العال، ٢٠١٧، ٦٦).

إدارة الصراع التنظيمي: هو قيام مدير المؤسسة بالتشخيص الدقيق للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع ومن ثم تطبيق الطريقة والأسلوب المناسبين للوصول إلى الحل الذي يؤدي إلى

تحويل الصراعات الناشئة إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تبقى هذه الصراعات من الصراعات الهادمة التي تؤثر في فعالية وكفاية أداء العاملين بالمؤسسة (المصري وعامر، ٢٠١٤، ٩٠).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هي عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها الإداريين، وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل واستمراره (الأنصاري، ٢٠١٦، ٣٠٢).

وتعرف إجرائياً: هي الطرق التي يتبعها مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، باتباع كل من استراتيجية الإقناع والتعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي احتياجات الطرفين، واستخدام قوة السلطة عندما تكون الحالة طارئة، أو عندما يسعى أحد الاطراف لاستخدام القوة لتحقيق مصلحته بغض النظر عن مصلحة الآخر، أو اللجوء إلى استراتيجية التسوية من خلال إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، ويمكن الاستدلال على مستوى إدارة الصراع التنظيمي من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على استبانة تضمنت أبعاد إدارة الصراع التنظيمي: (التعاون، القوة، التسوية، التجنب).

حدود البحث:

حد الموضوع: الذكاء الانفعالي بأبعاده (إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، القوة، التسوية، التجنب).

الحدود البشرية: معلمو المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

الحدود المكانية: العاصمة عمان.

الحدود المؤسساتية: المدارس الخاصة

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

٢٠٢١/٢٠٢٢.

الطريقة والإجراءات:

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٢٤٢٥٠) معلماً ومعلمة منهم (٣٢٧٠) معلماً و(٢٠٩٨٠) معلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تطبيق مقاييس الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٩) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان خلال الفصل الثاني للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١، إذ تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث الكلي، وذلك بعد الرجوع لجدول Krejcie & Morgan (1970)، الخاصة بتحديد حجم العينة اعتماداً على حجم مجتمع البحث.

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	54	13.9%
	أنثى	335	86.1%
	المجموع	389	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	21	5.4%
	بكالوريوس	258	66.3%
	دراسات عليا	110	28.3%
	المجموع	389	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	109	28.0%
	٥-١٠ سنوات	112	28.8%

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
	أكثر من ١٠ سنوات	168	43.2%
	المجموع	389	100.0%

#### أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل الباحثان، وذلك بالرجوع إلى عدد من الدراسات والأبحاث السابقة كدراسة أبو بكر وأحمد (٢٠٢٠)، ودراسة خطاب (٢٠٢٠)، ودراسة عباس والشريفين (٢٠٢١)، ودراسة العويدات (٢٠٢١)، ودراسة سكوردوليس (Skordoulis, et al., 2020)، إذ تكون المقياس من محورين غطى المحور الأول متغير الذكاء الانفعالي بواقع (٢٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، في حين غطى المحور الثاني متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بواقع (٢٦) فقرة موزعة على أربعة

مجالات أيضاً وهي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية القوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب).

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات مقياس الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المُستهدفة، وتم تقدير قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) كما يأتي:

جدول رقم (٢) ثبات أداة البحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)

المحور	المجالات	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور	من حيث	المجالات	معامل كرونباخ ألفا
الذكاء الانفعالي	إدارة الانفعالات	0.866	٧	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	استراتيجية التعاون	٠.٨٤١	٧
	الدافعية الذاتية	0.845	٦		استراتيجية القوة	٠.٧٧٩	٦
	التعاطف	0.833	٦		استراتيجية التسوية	٠.٨٠١	٦
	المهارات الاجتماعية	0.891	٨		استراتيجية التجنب	٠.٧٣١	٧
	المحور ككل	٠.٩٢٤	٢٧		المحور ككل	٠.٨٨٧	٢٦

يتبين من خلال الجدول (٢) أن قيم معاملات الثبات المقدره لمحور الذكاء الانفعالي قد تراوحت ما بين (٠.٨٣٣ - ٠.٨٩١)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات المحور ككل (٠.٩٢٤)، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات المقدره لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ما بين (٠.٧٣١ - ٠.٨٤١) بمعامل ثبات كلي للمحور بلغ (٠.٨٨٧)، وبهذا يمكن القول بأن المقياس يتمتع بقيم ثبات مرتفعة ويعد صالحاً للتطبيق على عينة البحث الرئيسية.

صدق مقياس الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس؛ تم عرضه بصورته الأولية على مجموعة مكونة من (١١) مُحكم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات الأردنية؛ بهدف التحقق من صحة ودقة محتوى المقياس وإبداء آرائهم من حيث: (وضوح الفقرات والصياغة اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات لمقياس ما وضعت

لأجله، وانتفاء الفقرات للمجال تدرج تحته)، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يرويه مناسباً. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين؛ والقيام بإعادة الصياغة اللغوية للفقرات، وحذف الفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (٨٠٪) تقريباً كحد أدنى مما أتفق عليه المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي تمّ الأجماع عليها من قبل المحكمين دونما تعديل، ليبقى المقياس مكون من (٥٣) موزعة على كلا المحورين.

كما تمّ التحقق من صدق البناء للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة المستهدفة بهدف التعرف على صدق الاتساق الداخلي للمقياس ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، إذ تمّ حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين درجات الفقرات ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط درجة الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، إذ تبين أن قيم معاملات ارتباط درجات فقرات محور الذكاء الانفعالي قد تراوحت ما بين (٠.٤٧٠-٠.٧٧١) مع درجة المجال الذي تنتمي إليه، في حين تراوحت معاملات ارتباط درجات

فقرات محور الذكاء الانفعالي مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٤٥٩-٠.٧١٦)، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط درجات فقرات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع درجة المجال الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٤٩٤-٠.٧٧٩)، وتراوحت معاملات ارتباط درجات الفقرات مع المحور ككل ما بين (٠.٤٢٢-٠.٧٣١)، وقد كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) أنظر الملحق رقم (١).

معيار تصحيح مقياس البحث

لتصحيح المقياس تمّ اعتماد تدرج ليكرت رباعي المستويات، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً)، وتمثل رقمياً (4، 3، 2، 1) على الترتيب للفقرات الموجبة، وتُعكس الدرجات في حال الفقرات السالبة. ولأغراض تحليل النتائج والحكم على قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس تمّ اعتماد التدرج التالي:

جدول رقم (٣) القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المقياس

الدرجة	المستوى	قيمة المتوسط
نادراً	منخفض	١.٠٠ إلى ١.٧٥
أحياناً	متوسط	١.٧٦ إلى ٢.٥٠
غالباً	مرتفع	٢.٥١ إلى ٣.٢٥
دائماً	مرتفع جداً	٣.٢٦ إلى ٤.٠٠

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من متغير الذكاء الانفعالي، ومتغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. خطوات البحث:

تمّ اتباع الإجراءات الآتية لتحقيق أهداف البحث:

١. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بكل من متغير الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وذلك لتحديد مشكلة البحث وتوضيحها من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة.

٢. تحديد مجتمع البحث ومن ثمّ تطوير أدواته والتحقق من مدى صلاحيتها للتطبيق على عينة البحث، ومن ثمّ جمع البيانات وتبويبها، تمهيداً لعملية التحليل الإحصائي واستخراج النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات وإخراج البحث بصورته النهائية.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الانفعالي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لكل مجال من مجالات محور الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وللدرجة الكلية للمحور، والجدول (٣) يبين ذلك:

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي على مقاييس الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس الدراسة.

#	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢.	الدافعية الذاتية	2.87	0.65	١	غالبًا
٣.	التعاطف	2.84	0.74	٢	غالبًا
٤.	المهارات الاجتماعية	2.80	0.75	٣	غالبًا
١.	إدارة الانفعالات	2.77	0.61	٤	غالبًا
	الدرجة الكلية	٢.٨٢	٠.٦٣	غالبًا	

يُبين الجدول (٣) بأن درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ككل، قد جاءت ضمن الدرجة (غالبًا)، بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٣). كما أن المجالات جاءت وفقاً للترتيب الآتي: جاء في الرتبة الأولى مجال "الدافعية الذاتية" ضمن الدرجة (غالبًا)، وبتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٦٥). وفي الرتبة الثانية جاء مجال "التعاطف" ضمن الدرجة (غالبًا)، وبتوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٧٤). أما بالرتبة الثالثة جاء مجال "المهارات الاجتماعية" ضمن الدرجة (غالبًا)، بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٥). وأخيراً؛ جاء بالرتبة الرابعة مجال "إدارة الانفعالات" ضمن الدرجة (غالبًا)، بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٦١). أشارت النتائج إلى أن درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ككل، قد جاءت ضمن الدرجة (غالبًا) وهي بذلك ضمن المستوى

المرتفع، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال الدافعية الذاتية، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال إدارة الانفعالات. وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى معايير انتقاء مدرء المدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية، التي تمتاز بالدقة من حيث اشتراط الخبرة والمؤهلات العلمية في مجال الإدارة، بالإضافة إلى عمليات التأهيل المستمرة التي يتم تقديمها على شكل دورات وبرامج تدريبية وورش عمل من قبل الوزارة، الهدف منها تحسين القدرة الإدارية لمدرء المدارس، وكذلك ما يتم من تبادل للزيارات الميدانية بين مدرء المدارس، الذي أسهم في تحسين مقدرتهم على إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والارتقاء بمستويات الإلتزام التنظيمي لدى الهيئة التعليمية.

كما قد يعزى وقوع مجال الدافعية الذاتية ضمن الدرجة غالبًا، وفي المرتبة الأولى بالنسبة لمجال الذكاء الانفعالي، إلى طبيعة العمل في القطاع الخاص حيث المنافسة الشديدة بين المدارس مما يشكل عاملاً محفزاً للابتكار والإبداع في العمل. كما قد يعزى ذلك

إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة من حيث ضغوطات العمل وتعدد المسؤوليات داخل المدرسة من متابعة سير العملية التعليمية التعليمية، ومتابعة الطلاب ومتابعة المعلمين، والتواصل مع أولياء الأمور، فكل ذلك يتطلب المقدرة للتعامل مع الضغوط، والقدرة على العمل والإنجاز تحت الضغط، وقد يعزى ذلك أيضاً لصعوبة تفسير المعلمين انفعالات مديري المدارس وكيفية تحويلها لعامل محفز لهم.

كما قد يعزى وقوع مجال إدارة الانفعالات في الرتبة الأخيرة ضمن الدرجة غالباً إلى عدم توفر القدرة لدى مديري المدارس في تقدير عواقب الانفعالات السلبية، وكذلك تأثر بعض مديري المدارس بالمشاعر السلبية التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بواجباتهم داخل المدرسة وهو الأمر الذي قد يؤثر أيضاً على قدرتهم في اتباع أساليب التفكير المنطقي، كما قد يعود سبب ذلك لصعوبة تفسير المعلمين "وهم عينة البحث" لمقدرة المدير على التفكير المنطقي من خلال سلوكه، كون المدير متأثراً بمشاعره السلبية وقد يلمس المعلم ذلك من خلال قرارات المدير.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من غربي وابن عامر (٢٠١٣) التي بينت أن مستوى عينة الدراسة في الذكاء الانفعالي كان بين فئتين المتوسط والمرتفع وأغلبية أفراد العينة

كان مستواها متوسطاً، وأن المهارات الأكثر توافراً لدى المدرء هي مهارة إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، المهارات الاجتماعية ومهارة التعاطف والمعرفة الانفعالية، ودراسة العمري والبزاري (٢٠١٨) التي بينت أن مستوى الذكاء الانفعالي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة، لكل مجال من مجالات محور درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وللدرجة الكلية للمحور، والجدول (٤) يُبين ذلك:

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة مرتبة تنازلياً.

#	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١.	استراتيجية التعاون	2.81	0.67	١	غالبًا
٣.	استراتيجية التسوية	2.78	0.69	٢	غالبًا
٤.	استراتيجية التجنب	2.46	0.60	٣	أحيانًا
٢.	استراتيجية القوة	2.43	0.62	٤	أحيانًا
	الدرجة الكلية	٢.٦٢	٠.٤٢		غالبًا

يُبين الجدول (٤) أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جاءت ضمن الدرجة (غالبًا)، وهي بذلك قد جاءت ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٤٢)، وجاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: في الرتبة الأولى جاء مجال "استراتيجية التعاون" ضمن الدرجة (غالبًا)، بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٦٧)،

وفي الرتبة الثانية جاء مجال "استراتيجية التسوية" ضمن الدرجة (غالبًا)، بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٩)، أما بالرتبة الثالثة جاء مجال "استراتيجية التجنب" ضمن الدرجة (أحيانًا)، بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "استراتيجية القوة" ضمن الدرجة (أحيانًا)، بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٦٢).

أشارت النتائج إلى أنّ درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جاءت ضمن الدرجة (غالبًا) وهي بذلك ضمن المستوى المرتفع، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال استراتيجية التعاون، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال استراتيجية القوة، وقد يعود السبب في تفضيل مديري المدارس لاستراتيجية التعاون لتمتعهم بمستوى مرتفع من الذكاء الانفعالي حسب النتائج في السؤال الأول، وقد يعزى ذلك لتعدد المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة، فيفضل أن يقوم المعلمين بحل مشاكلهم بأنفسهم لتوفير وقته وجهده للقيام بالمسؤوليات الأخرى، أو قد يعود السبب لطبيعة المشاكل بين المعلمين فمعظمها من النوع البسيط الذي من الممكن تداركه وحله دون تدخل منه، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "يتعاون المدير مع أطراف الصراع للوصول لحل يرضي جميع الأطراف" بمستوى معتدل وقد يعود السبب لصعوبة ارضاء جميع الأطراف.

كما قد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة عند توليهم لمناصب الإدارة يكونون قد وصلوا إلى المرحلة التي تظهر بها قدرتهم على التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل مدارسهم بصورة مناسبة، كما قد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية امتلاكهم القدرة والمعرفة والخبرة في التعامل مع الصراعات التنظيمية من أجل توفير بيئة تعليمية هادفة وداعمة لكافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، إذ أن إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة يعد من أهم مسؤولياتهم تجاه مدارسهم. وفيما يتعلق بوقوع مجال استراتيجية القوة في الرتبة الأخيرة فقد يعزى ذلك إلى أن بعض الصراعات يجب حلها بطريقة سريعة دون النظر لرأي الأطراف المتصارعة، إما لتأثيرها على الموقف التعليمي مما يستدعي إنهاءها سريعاً، أو لعدم قدرة المدير

للتوصل لحل يرضي جميع الأطراف فينهى الصراع لصالح المدرسة بغض النظر عن النتيجة، أو رضا الأطراف، ويعزى ذلك أيضًا إلى أن مديري المدارس لا يفضلون استخدام استراتيجية القوة لخلفتهم التربوية وإيمانهم بأهمية أن تسود العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في دراسة بهاليراو (Bhalerao, 2016) التي بينت أن استراتيجية التعاون والتنافس هما الأكثر استخداماً في التعامل مع الصراع داخل المدرسة. وإن أسلوب التجنب هو الأقل استخداماً، وكذلك نتائج دراسة عربي وابن عامر (٢٠١٣) التي بينت أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً من طرف مدراء المتوسطات هي استراتيجية التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة ثم التجنب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، والجدول (٥) يبين ذلك:

جدول (٥) قيم معاملات ارتباط بيرسون درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					المجالات	مستوى الذكاء الانفعالي
الدرجة الكلية للمقياس	استراتيجية التجنب	استراتيجية التسوية	استراتيجية القوة	استراتيجية التعاون		
**0.704	*0.342	**0.689	0.019	**0.686	معامل الارتباط	إدارة
0.000	0.000	0.000	0.702	0.000	مستوى الدلالة	الانفعالات



وتحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية، وتهيئة مناخ تنظيمي محفز للعمل والإبداع.

كما قد يعزى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين مجال التعاطف وكل من مجال استراتيجية التعاون، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وعدم وجود علاقة مع مجال استراتيجية القوة، إلى أن المدير الذي يتمتع بدرجة مرتفعة من التعاطف، يمتلك المقدرة على إدراك المشاعر الخفية والسلبية للمعلمين، ويقدم لهم الدعم في حالة مرورهم بمشكلة ما، من أجل توفير مناخ إيجابي في المدرسة، دون العمل على تجنب تلك المشاعر والاعتماد على سلطة القانون.

كما قد يعزى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين مجال المهارات الاجتماعية وكل من مجال استراتيجية التعاون، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وعدم وجود علاقة مع مجال استراتيجية القوة، إلى أن المدير الذي يتمتع بدرجة مرتفعة من المهارات الاجتماعية، يمتلك قوة التأثير على الآخرين، ويحرص على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، فهو يقدم اعتذاره إذا أخطأ، ويتبع أسلوب الحوار والنقاش وتقبل وجهات نظر الآخرين، بعيداً عن الذاتية وفرض العقوبات أو أسلوب التهديد والتخويف للطرف الآخر لإجباره على تقديم تنازلات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة دراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣) التي بينت أن هناك علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في استراتيجيتين هما التعاون والتوفيق، ودراسة العمري والبرزاري (٢٠١٨) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي والمقدرة على حل المشكلات لمديري المدارس، ودراسة فاششت وسينغ وشارما (Vashisht, Singh, & Sharma, 2018) التي أكدت على وجود علاقة معنوية وإيجابية ذات دلالة عملية بين الذكاء العاطفي وإدارة الصراع، ودراسة سكوردوليس ولياجكيس وسيدوروبولوس ودروسوس (Skordoulis, Liagkis, Sidiropoulos & Drosos, 2020) التي بينت أن للذكاء الانفعالي علاقة مباشرة بأساليب حل الصراع، ودراسة ولي ومحمد (٢٠٢١) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ملخص نتائج الدراسة:

١. درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ككل، قد جاءت ضمن الدرجة (غالبًا) وهي بذلك ضمن المستوى المرتفع، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال الدافعية الذاتية، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال إدارة الانفعالات.

٢. درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، جاءت ضمن الدرجة (غالبًا) وهي بذلك ضمن المستوى المرتفع، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال استراتيجية التعاون، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال استراتيجية القوة.

٣. وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.01)$  بين درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

التوصيات:

١. عقد دورات تدريبية وورشات عمل لتعزيز الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة والمعلمين، لما لها من تأثير إيجابي في العلاقة بين المدير والمعلمين وإدارة الصراع التنظيمي.

٢. عقد دورات تدريبية لتأهيل الإداريين الجدد للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتبني الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للموقف التعليمي.

٣. تدريب مديري المدارس على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام وذلك للتخفيف من الضغوط عليهم؛ لما لها من أثر إيجابي على إدارة الانفعالات.

٤. زيادة الوعي بأهمية توفير بيئة مناسبة للعمل تتمتع بمناخ إيجابي لما له من أثر طيب على الإنتاجية والدافعية للعمل لدى مديري المدارس والمعلمين.

المصادر والمراجع:

أبو بكر، أحمد وأحمد، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. *المجلة التربوية*، ٢(٧٥)، ٩٠٣-١٠٠٥.

أبو سنية، عوينة، والبياتي، عبد الجبار. (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

- وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*. ١٠(١)، ١٠١-١١٩
- الأنصاري، محمد. (٢٠١٦). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس. *المجلة العلمية بكلية التربية بالوادي الجديد*، (٢٣)، ٣٤٤-٢٩٦.
- الباشري، نفيسة ومدكور، فوزي وفهمي، رباب. (٢٠١٧). *السلوك التنظيمي*. ط١، جامعة القاهرة.
- جولمان، دانييل (١٩٩٥). *الذكاء العاطفي* (ترجمة ليلي الجبالي، ط١)، عالم المعرفة (١٩٩٨).
- حامد، عثمان وحمدتو، دارين والجاك، محمد. (٢٠١٨). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، (٣)٤، ٣١٣-٣٣١.
- حماد، فرح. (٢٠١٧). *السلوك التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الحيت، أحمد وعبد العال، سهى. (٢٠١٧). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. *اللقاء للبحوث والدراسات*، (٢)٢٠، ٦٣-٨٤.
- خطاب، تسنيم. (٢٠٢٠). *أثر الذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع لدى المدراء في الجامعات الحكومية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- سالم، ميرفت. (٢٠١٣). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية في غزة.
- سعيد، سعاد. (٢٠١٥). *الذكاء الانفعالي وعلم النفس التربوي*. ط١، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- سكر، ناجي. (٢٠١٩). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية*، (٢)٤٦، ٦٣١-٦٥٣.
- عباس، رامي، والشرفين، أحمد. (٢٠٢١). *الذكاء الانفعالي من منظور تربوي اسلامي*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٣٥(١٠)، ١٦١٤-١٦٣٦.
- عبد الرزاق، ولاء. (٢٠٢١). *كيف تنمي نكاء طفلك*. ط١، دار الفراعنة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العميرة، محمد. (٢٠١٥). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط٥، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العمرى، أيمن وبزاري، وسام. (٢٠١٩). درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الرصيفة وعلاقته بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، (٣)٢٥، ٢٤١-٢٨١.
- العوايشة، أسماء. (٢٠١٧). *الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدور الوسيط للتعلم التنظيمي*. (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- العويدات، إسلام. (٢٠٢١). *درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك*. (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن.
- غبون، رولا، وأبو خيران، أشرف، وشعيبات، محمد. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (٢٥)٤، ١٧٤-٢٠١.
- غرابي، صبرينه وابن عامر، ربة. (٢٠١٣). *الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط*. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، ١١، ٧١-٩٦.
- الكرعاوي، سلام (٢٠١١). *الإدارة بالذكاء العاطفي*. ط١، شبكة جامعة بابل.
- لهلوب، ناريمان، والصريرة، ماجدة (٢٠١٢). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. ط١، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مبروك، السيد. (٢٠١٩). *الذكاء الانفعالي*. ط١، الباحث للاستشارات البحثية والتوزيع.
- المصري، ايهاب وعامر، طارق. (٢٠١٤). *السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*. ط١، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

المغربي، محمد الفاتح. (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي*. ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع.  
ولي، احلام ومحمد، غازي. (٢٠٢١). دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في

عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٤)، ١٩٠-٢٠٨.

Bhalerao, S. (2016). Role of emotional intelligence in organizational conflict management. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 2(2), 37-43.

Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.

Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2018). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International journal of leadership in Education*, 12(2), 124-142.

Vashisht, R., Singh, K., & Sharma, S. (2018). Emotional intelligence and its relationship with conflict management and occupational stress: A meta-analysis. *Pacific Business Review International*, 11(4), 30-38.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.